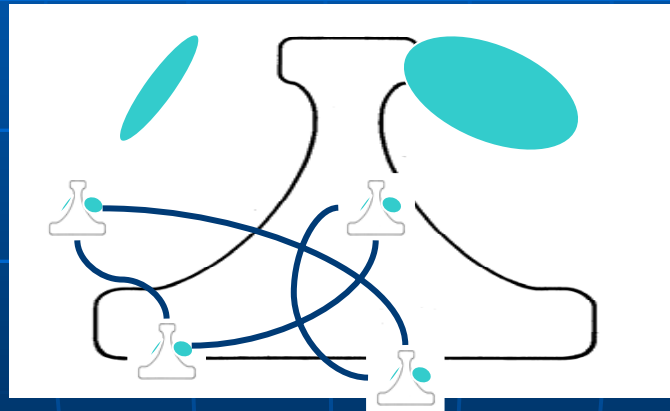


# Les défis d'une gestion décentralisée



# Réseaux et effet de mode

- La notion de réseau est à la mode dans les organisations en général.
- Souvent on présente cette approche comme une alternative aux structures classiques, perçues comme trop contraignantes, trop autoritaires.
- Mais dans certains cas, c'est davantage une évocation métaphorique ou encore un langage cosmétique...

# Réseaux... de quoi s'agit-il ?



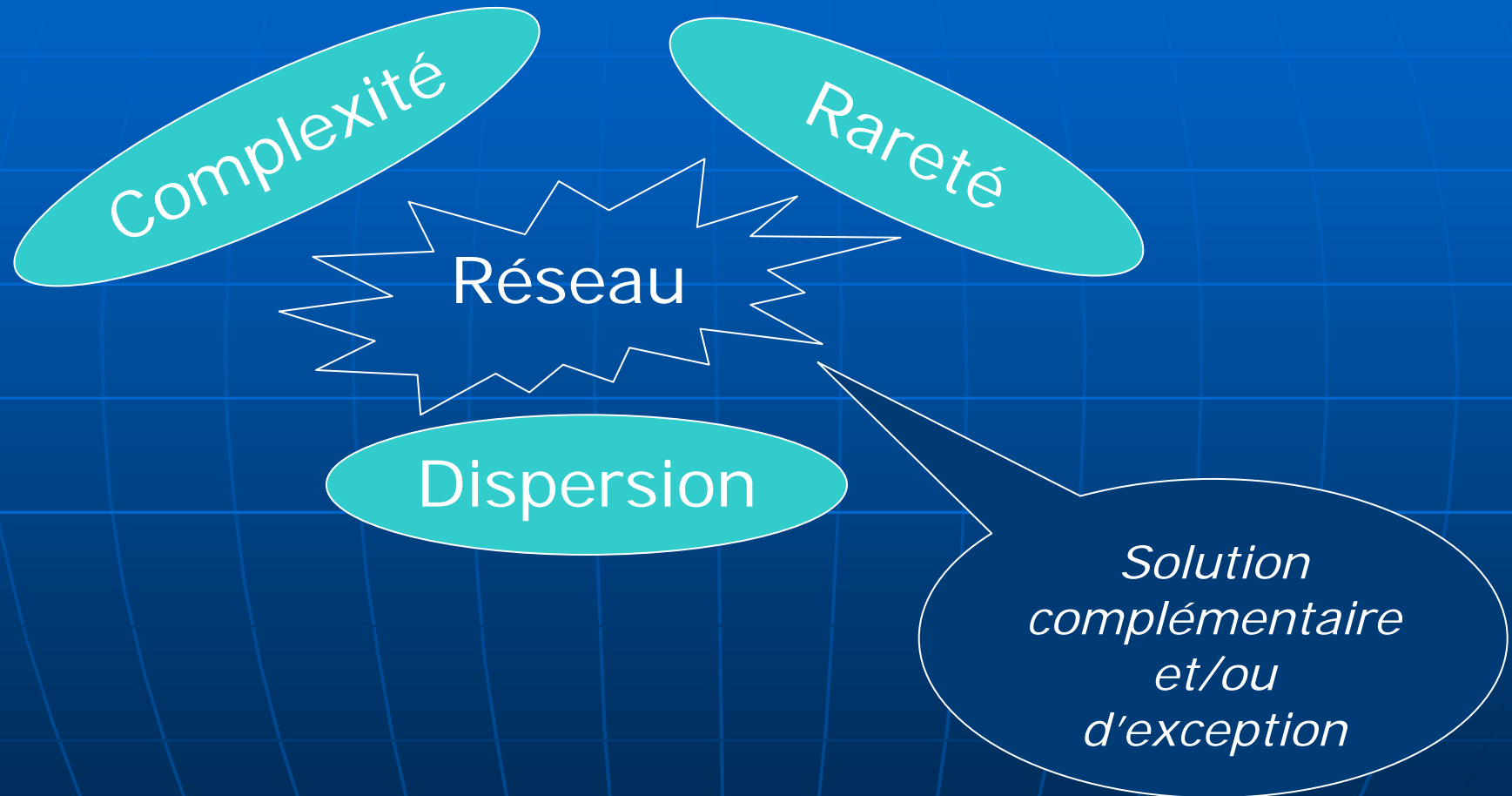
- les réseaux informels, fondés sur des échanges libres et volontaires relatifs à des intérêts communs;
- les réseaux R&D, fondés sur la mise en commun de compétences rares pour une création d'intérêt commun;
- les réseaux de partage de connaissance, fondés sur la mise en commun de connaissances dans un domaine d'intérêt commun;
- les réseaux organisationnels fondés sur une coopération formelle pour partager des prestations ou des ressources.
  - ➔ À ne pas confondre avec des organisations divisionnaires présentées comme réseaux en raison de leur dispersion sur un territoire ou de la diversité de leur offre.

# Un réseau organisationnel

**Un ensemble d'organisations indépendantes,  
reliées par une structure souple,  
qui conviennent volontairement  
de coopérer  
pour la réalisation de certaines activités  
ou le partage de ressources.**

**La prise de décision est habituellement  
collégiale et consensuelle.**

# Les réseaux... Quand?



# Une commission scolaire...?

## Un ensemble d'unités

- dispersées sur un territoire,
- offrant des services,
- sous l'autorité d'une Direction,
- devant se coordonner
  - parfois entre elles,
  - mais le plus souvent avec des services pédagogiques ou administratifs,
- et disposant de certaines prérogatives attribués par loi ou règlement.

# Une commission scolaire...?

Ces caractéristiques s'apparentent principalement à l'organisation divisionnaire, dont l'un des défis permanents consiste à trouver un degré de décentralisation optimal en vue d'une efficacité maximale et d'une reddition de compte inévitable.

On peut bien sûr la présenter comme un réseau, mais alors pour traduire sa dispersion sur le territoire et la diversité de son offre de services, plutôt que sa logique organisationnelle.

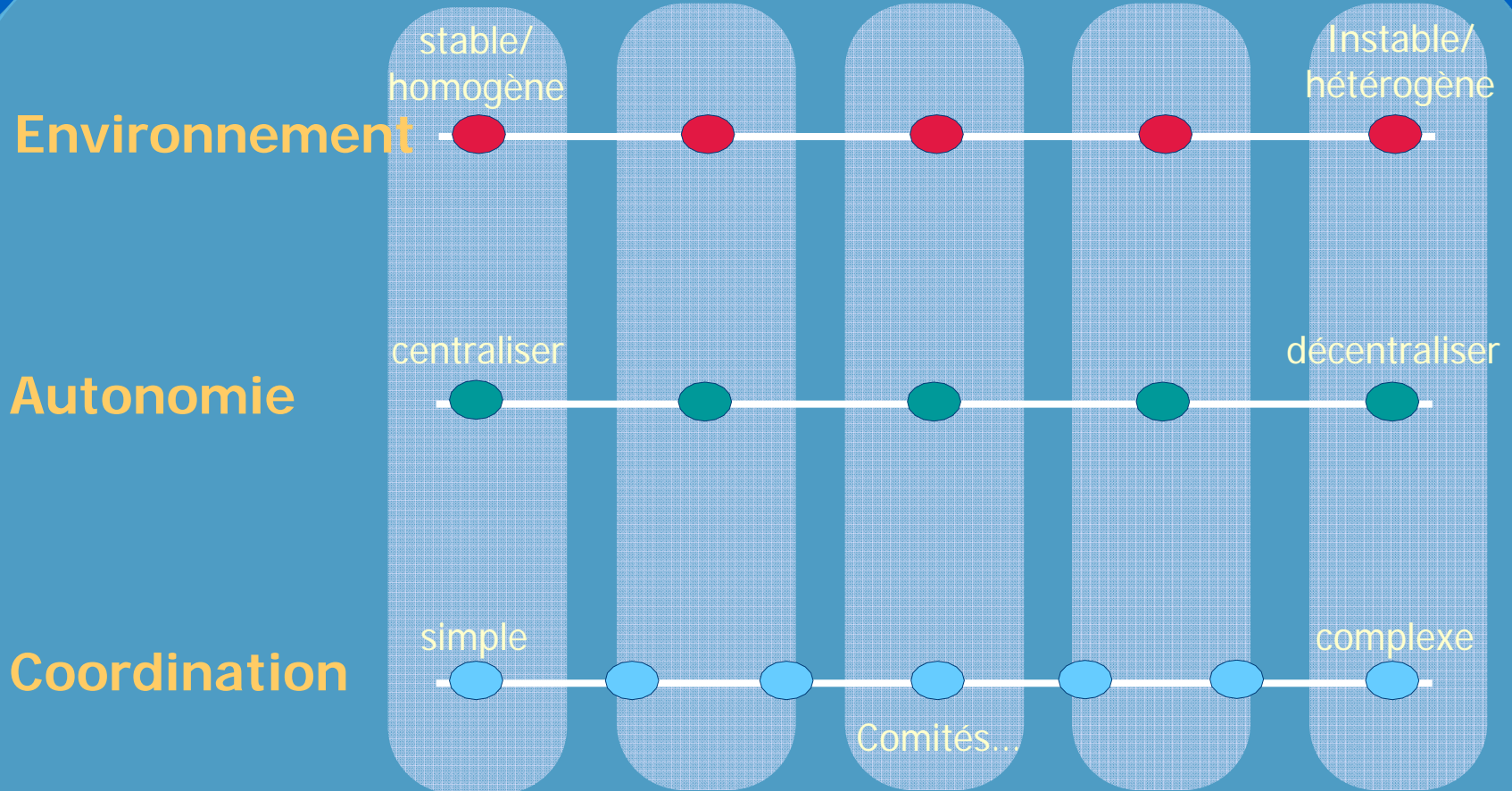
# La décentralisation

**Une question de valeur ?**

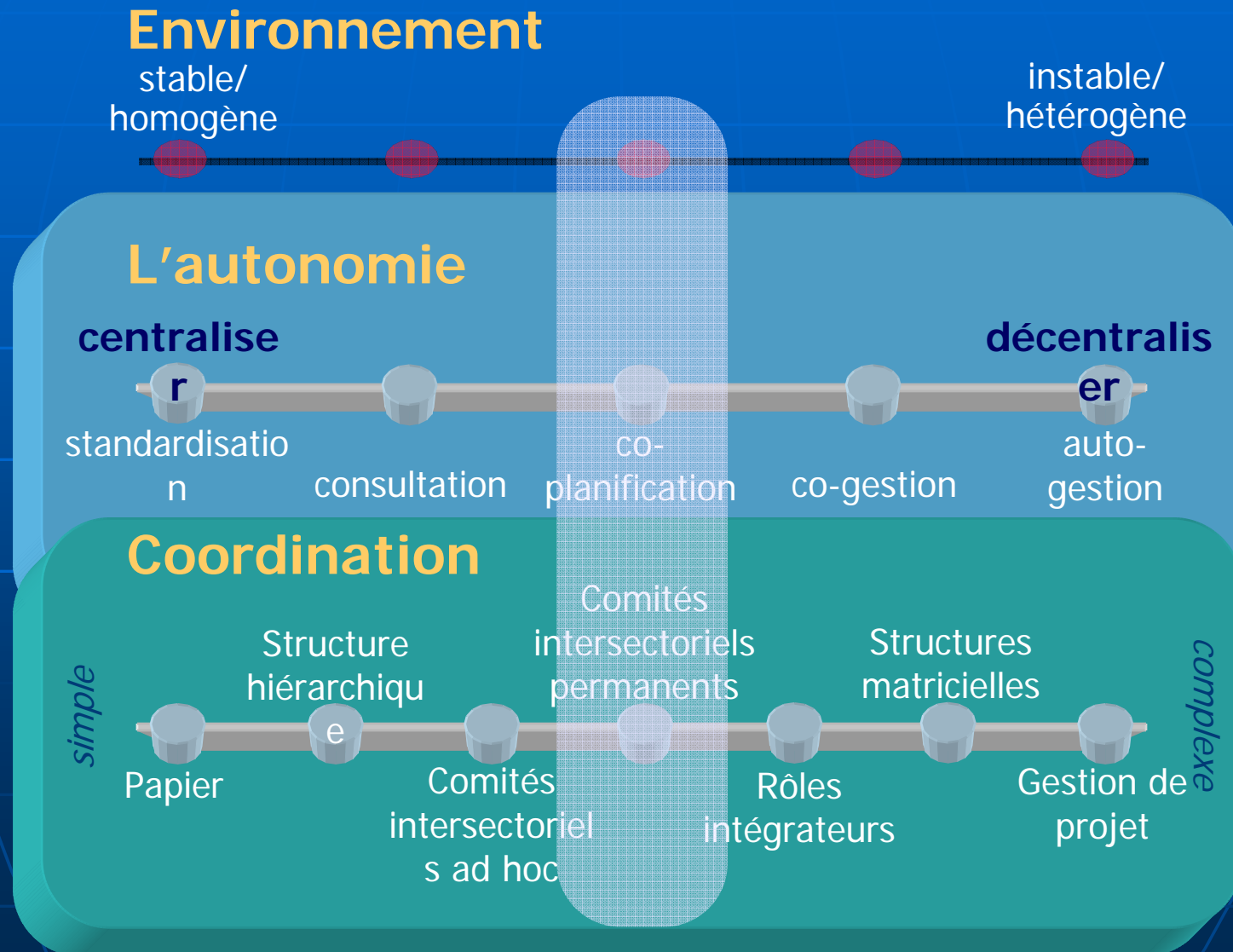
**Non, une question de contexte**



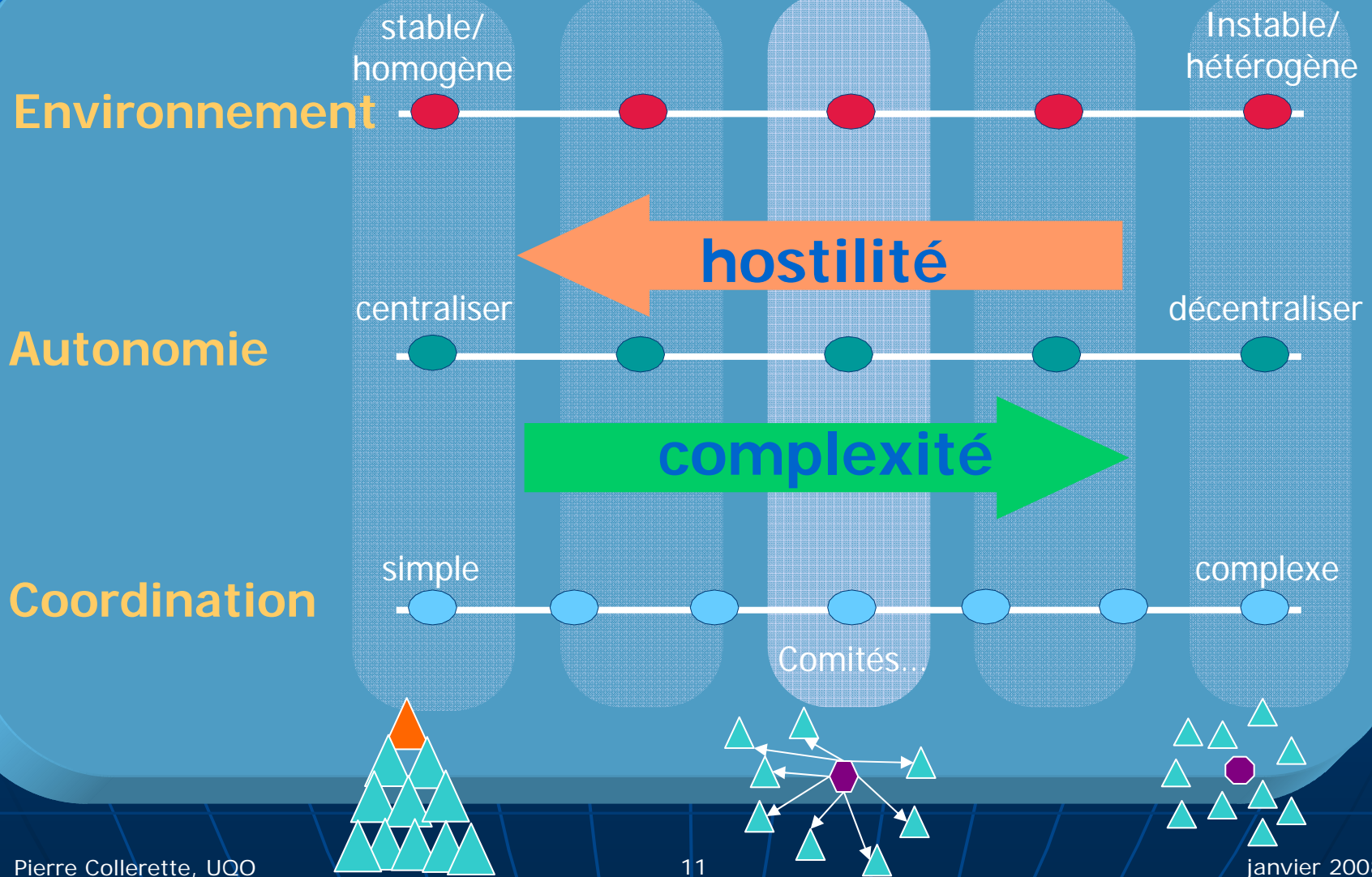
# L'architecture d'une organisation



# L'architecture d'une organisation



# L'architecture d'une organisation



# Centraliser? Pourquoi?

## Effets recherchés :

- Faciliter la coordination d'ensemble
- Accroître conformité aux normes institutionnelles
- Accroître la sécurité
- Économies d'échelle
- Suppléer aux lacunes des unités

## Bénéfices

- Contrôle accru pour les dirigeants (orientations)
- Sécurité pour les Parties prenantes
- Coordination simple

# Centraliser? Pourquoi?

## Conditions intrinsèques :

- **Autorité légitime**
- **Compétence de contenu de la part des dirigeants**
- **Mécanismes/outils de communication efficaces**
- **Organisation de petite taille ou mécaniste**

## Risques :

- **Bureaucratisation, inertie, lenteur**
- **Clandestinité dans les unités**
- **Décisions inadéquates**
- **Accroissement des coûts de système**

# Décentraliser? Pourquoi?

## Effets recherchés :

- **Accélérer les décisions opérationnelles**
- **Accroître la qualité des décisions opérationnelles**
- **Favoriser l'adaptation en temps réel**
- **Mettre à profit les compétences des unités**

## Bénéfices

- **Souplesse dans les opérations**
- **Sensibilité au client et aux contraintes**
- **Professionnels responsabilisés**

# Décentraliser? Pourquoi?

## Conditions intrinsèques :

- **Maturité des acteurs**
- **Compétence des acteurs**
- **Mécanismes de coordination complexes**
- **Réseaux informels**

## Risques :

- **Éclatement**
- **Manque de cohérence**
- **Balkanisation (fermeture, petits empires)**

# Déconcentrer? Pourquoi?

## Effets recherchés :

- **Accroître la proximité avec les clients**
- **Approcher les services internes des utilisateurs**
- **Améliorer le temps-réponse**
- **Contrer la bureaucratie**

## Bénéfices

- **Service plus attentionné**
- **Service plus accessible**
- **Meilleure compréhension des contraintes**
- **Canal d'information vers le sommet**



# Déconcentrer? Pourquoi?

## Conditions intrinsèques :

- Effectifs suffisants
- Volume d'activité suffisant
- Politiques/procédures bien faites
- Orientation opérationnelle vs. bureaucratique

## Risques :

- Ambiguïté quant à l'autorité
- Ambiguïté / déplacement des loyautés
- Clandestinité (chantage)

# Décentraliser - Obstacles et erreurs...

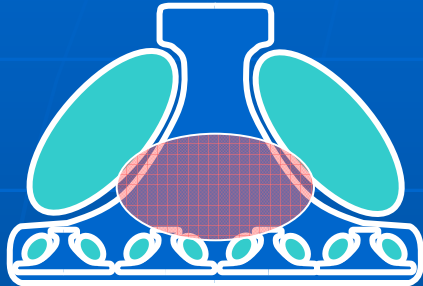
## Obstacles

- **Compétences faibles dans les unités**
- **Angoisse du sommet...**
- **Pression du politique**
- **Nécessité d'une coordination complexe**
- **Coûts plus élevés**
- **Besoins d'interdépendance (transversalité)**

## Erreurs

- **Plus que nécessaire...**
- **Manque de mécanismes de coordination**
- **Logique de spécialités (silos)**

# L'organisation divisionnaire



**Structure** ■ divisions fondées sur le marché, peu dépendantes entre elles, sous une administration centrale

- divisions conduisent leurs opérations de façon autonome, sujettes à un système de contrôle de performance qui standardise les résultats attendus

**Stratégie** ■ La Direction définit et gère la stratégie corporative

- Chaque division joue sa propre stratégie locale, articulée à celle du siège social
- *Tendance à la balkanisation*

# L'organisation divisionnaire

- Subordination**
- Autorité déléguée
  - Attentes de résultats
  - Normes institutionnelles
  - Modalités de supervision
  - Règles de reddition de comptes

- Soutien**
- Aussi proche que possible des unités
  - Décentraliser ce qui est à faible risque, et financièrement raisonnable
  - Déconcentrer ce qui est à risque élevé, mais justifiant de la proximité

# La décentralisation

## Une question de valeurs ?

**Non; de nécessité là où c'est justifié, en se donnant des mécanismes adéquats pour :**

- la reddition de compte,**
- la supervision,**
- la coordination.**